

LAPORAN PENELITIAN

MANAJEMEN PERUBAHAN DALAM PENINGKATAN MUTU PELAYANAN AKADEMIK PADA JURUSAN MANAJEMEN DAKWAH FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI IAIN SUMATERA UTARA

Oleh:

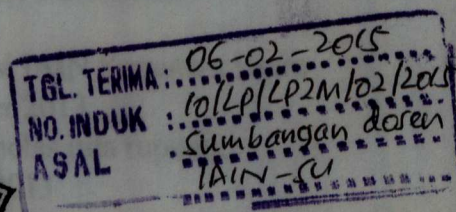
Dr. Anzizhan, MM (Ketua)

Hasnun Jauhari Ritonga, MA (Ass. Peneliti I)

Dra. Aisyah, M.Ag. (Ass. Peneliti II)



Diajukan Dalam Rangka Penguatan Prodi
Tahun 2013



LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN MASYARAKAT
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
SUMATERA UTARA
MEDAN
2013

P
2x7.3201
ANZ
m
C-1

LEMBAR PENGESAHAN LAPORAN AKHIR HASIL PENELITIAN

1. Judul Penelitian : *"Manajemen Perubahan Dalam Peningkatan Mutu Pelayanan Akademik Pada Jurusan Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Komunikasi IAIN Sumatera Utara"*
2. Macam Penelitian: Penguatan Prodi Manajemen Dakwah (MD)
3. Kategor : Kelompok
4. Peneliti :
 1. Nama : **Dr. Anzizhan, MM (Ketua Tim Peneliti)**
Jabatan/Gol : Lektor Kepala (IV/a)
Fak. : Dakwah dan Komunikasi IAIN Sumatera Utara
 2. Nama : **Hasnun Jauhari Ritonga, MA (Ass. Peneliti I)**
Jabatan/Gol : Lektor (III/c)
Fak. : Dakwah dan Komunikasi IAIN Sumatera Utara
 3. Nama : **Dra. Aisyah, M.Ag. (Ass. Peneliti II)**
Jabatan/Gol : Lektor (III/c)
Fak. : Dakwah dan Komunikasi IAIN Sumatera Utara
5. Waktu Penelitian : September s/d Nopember 2013
6. Biaya Penelitian : Rp 15.000.000,- (Lima belas juta rupiah)
7. Sumber Dana : DIPA IAIN-SU Tahun 2013

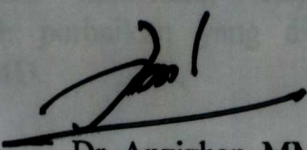
Medan, 25 Nopember 2013

Ketua Tim Peneliti

Mengetahui
Ketua LP2M IAIN-SU



Prof. Dr. H. Abbas Pulungan
NIP. 19510505 197803 1 001


Dr. Anzizhan, MM
NIP. 19570724 199203 1 001

ABSTRAK

Judul Penelitian: "Manajemen Perubahan Dalam Peningkatan Mutu Pelayanan Akademik Pada Jurusan Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Komunikasi IAIN Sumatera Utara".

Tim Peneliti: 1. Dr. Anzizhan, MM (Ketua)
2. Hasnun Jauhari Ritonga, MA (Anggota)
3. Dra. Aisyah, M.Ag. (Anggota)

Penelitian ini mempertanyakan tentang ruang lingkup perubahan yang terjadi, faktor-faktor pendukung, faktor-faktor penghambat dan hasil-hasil yang diperoleh dalam rangka perubahan dimaksud.

Data diperoleh melalui wawancara kepada pengelola jurusan, perwakilan dosen dan mahasiswa jurusan, observasi secara terbatas pada pelayanan akademik sehari-hari dan proses pembelajaran, dan penelusuran dokumen untuk mendapatkan data mahasiswa, alumni, sarana dan prasarana, serta data penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang dilakukan oleh dosen-dosen jurusan. Data kemudian dipilah-pilah, dianalisis, dan disajikan dalam bentuk informasi yang relevan untuk kemudian disimpulkan.

Diperoleh hasil penelitian bahwa ruang lingkup manajemen perubahan berkisar pada Tri dharma Perguruan Tinggi. Terutama pada *up date* kurikulum dan proses pembelajaran; peningkatan sumber daya manusia, baik dosen tenaga administratif, maupun mahasiswa; *good governance* (kepemimpinan yang lebih terbuka/baik), suasana akademik yang lebih kondusif, pendanaan yang mengarah kepada kebutuhan dan basis kinerja, dan mengupayakan pemenuhan sarana prasarana. Namun faktor penghambat ke arah manajemen perubahan tetap dirasakan, di samping dukungan juga semakin dirasakan kebutuhannya. Hasilnya belum maksimal, tetapi proses tetap dilaksanakan menuju ke arah perbaikan yang diharapkan semua *stakeholder* dan *users* jurusan MD.

Kata kunci: *manajemen perubahan, mutu pelayanan akademik, dan perguruan tinggi.*

بسم الله الرحمن الرحيم

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah Swt. yang telah memberikan limpahan rahmat dan nikmat sehingga dapat menyelesaikan penelitian ini dengan baik. Shalawat dan salam kepada Nabi Muhammad Saw. yang telah membawa petunjuk dan rahmat bagi sekalian alam.

Dalam menyelesaikan penelitian ini penulis tidak lupa berterima kasih kepada semua pihak, terutama civitas akademika Jurusan Manajemen Dakwah, yang telah banyak memberikan bantuan terutama perhatian dan pengertiannya. Tanpa dukungan tersebut rasanya agak sulit menyelesaikan penelitian ini secara baik.

Kepada pimpinan IAIN Sumatera Utara, pimpinan Fakultas Dakwah dan Komunikasi dan pimpinan serta pegawai Lembaga Penelitian (Lemlit) IAIN Sumatera Utara penulis sampaikan terima kasih dan penghormatan yang setinggi-tingginya atas kesempatan yang telah diberikan untuk ikut serta memberikan sumbangsih pada penelitian kali ini.

Semoga penelitian ini bermanfaat bagi semua pihak, khususnya Jurusan Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Komunikasi IAIN Sumatera Utara. Amin!!!

Medan, 25 Nopember 2013

Tim Peneliti

DAFTAR ISI

ABSTRAK	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	iv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Perumusan Masalah	11
C. Fokus Penelitian	12
D. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	12
E. Sistematika Pembahasan	14
BAB II LANDASAN TEORI	16
A. Hakikat Manajemen Perubahan	16
B. Menakar Perubahan.....	21
C. Paradox of Change	25
D. Berhasil dan Gagalnya Sebuah Perubahan.....	27
E. Model Perubahan	32
F. Peningkatan Mutu Akademik Pada Perguruan Tinggi	53
G. Peranan Kepemimpinan Akademik	58
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	67
A. Jenis Penelitian	67
B. Teknik Pengumpulan Data	67
C. Teknik Analisis Data	69
D. Teknik Keabsahan Data	70
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	75
A. Data Penelitian	75
B. Pembahasan Penelitian	101
1. Ruang Lingkup Manajemen Perubahan pada Jurusan Manajemen Dakwah	101
2. Faktor Pendukung Manajemen Perubahan Dalam Peningkatan Mutu Pelayanan Akademik.....	110
3. Faktor Penghambat Manajemen Perubahan	

Dalam Peningkatan Mutu Pelayanan Akademik	114
4. Dampak Manajemen Perubahan Dalam Peningkatan Mutu Pelayanan Akademik... ..	120
BAB V PENUTUP	129
A. Kesimpulan	129
B. Rekomendasi	131
DAFTAR PUSTAKA	132
LAMPIRAN	135

... yang tidak pernah berhenti. Oleh karena itu, perlu ada perubahan yang dapat dilakukan dalam kehidupan manusia. Karena adanya perubahan, maka eksistensi pun tidak bisa dihindari. Sedikit atau banyak, menguntungkan atau merugikan, pasti eksistensi akan timbul. Perubahan memang bisa membawa kepada hal-hal yang positif dan bisa juga membawa dampak yang negatif. Permasalahannya kemudian, bagaimana supaya setiap perubahan dapat memberikan keuntungan bagi setiap orang. Di sinilah perlunya mengelola perubahan yang terjadi. Perlu manajemen perubahan. Oleh karena itu pula, berbagai upaya dan pendekatan telah dilakukan untuk memecahkan masalah yang timbul akibat adanya perubahan.

Berkaitan dengan ini, seorang ahli filsafat Yunani kuno yang bernama Heraklitus pernah berkata bahwa di dunia ini tidak ada yang permanen kecuali perubahan.¹ Pernyataan tersebut kiranya menjadi

¹ Prof. W. S. Rendra, "Manajemen Perubahan dalam Sebuah Organisasi", dalam *Manajemen Perubahan*, 2013, <http://www.mba.upi.edu/2013/03/manajemen-perubahan-dalam-sebuah-organisasi/>, diakses 04/04/2013 pukul 15.35 WIB.

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perubahan adalah suatu-kemestian. Tidak ada satupun yang tidak berubah. Hal tersebut sudah menjadi kodrat bagi setiap yang diciptakan. Yang tidak berubah hanyalah Sang Maha Perubah, yaitu Tuhan. Oleh karena itu pula, perubahan merupakan hal yang tidak dapat dielakkan dalam kehidupan manusia. Karena adanya perubahan, maka eksesnya pun tidak bisa dihindari. Sedikit atau banyak, menguntungkan atau merugikan, pasti eksesnya akan timbul. Perubahan memang bisa membawa kepada hal-hal yang positif dan bisa juga membawa dampak yang negatif. Persoalannya kemudian, bagaimana supaya setiap perubahan dapat memberikan kemanfaatan bagi setiap orang. Di sinilah perlunya mengelola perubahan yang terjadi. Perlu manajemen perubahan. Oleh karena itu pula, berbagai upaya dan pendekatan telah dilakukan untuk memecahkan masalah yang timbul akibat adanya perubahan.

Berkaitan dengan ini, seorang ahli filsafat Yunani kuno yang bernama Heraclitus pernah berkata bahwa di dunia ini tidak ada yang permanen, kecuali perubahan.¹ Pernyataan tersebut kiranya masih

¹ Taufik Nurohman, "Manajemen Perubahan dalam Sebuah Organisasi", dalam <http://taufiknurohman25.blogspot.com/2011/03/manajemen-perubahan-dalam-sebuah.html>, diakses 04/04/2013 pukul 16.58 WIB.

mengandung kebenaran sampai saat ini. Dikatakan demikian karena memang pada kenyataannya di dunia ini selalu terjadi perubahan yang mencakup seluruh segi kehidupan baik pada tingkat individu maupun tingkat organisasional. Menarik untuk dicatat bahwa di samping selalu terjadi perubahan di semua segi kehidupan, perubahan dalam satu bidang pasti mempunyai dampak langsung maupun tidak langsung pada bidang kehidupan yang lainnya. Dengan kata lain, suatu perubahan merupakan *dependent variable* untuk perubahan di bidang yang lainnya dan oleh karena itu antara satu perubahan dengan perubahan yang lainnya selalu terdapat interelasi dan interdependensi nyata, meskipun korelasinya mungkin tidak segera dapat dilihat.

Perubahan memang selalu terjadi dan pasti akan selalu terjadi, pimpinan organisasi baik organisasi pemerintah maupun non-pemerintah di samping harus memiliki kepekaan terhadap perubahan-perubahan yang terjadi di luar organisasi yang dipimpinnya dan mampu memperhitungkan dan mengakomodasikan dampak dari perubahan-perubahan yang terjadi itu, mutlak perlu pula untuk mempunyai keterampilan dan keberanian untuk melakukan perubahan di dalam organisasi demi peningkatan kemampuan organisasional untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Sejenak, marilah memikirkan perubahan-perubahan apa saja yang mungkin terjadi dalam organisasi dan atau institusi yang di mana kita tengah menjadi bagian daripadanya, apakah sebagai seorang pemimpin ataupun juga sebagai yang dipimpin. Sejenak, mari kita

seorang pemimpin ataupun juga sebagai yang dipimpin. Sejenak, mari kita mengingat seberapa sering perubahan tersebut muncul sebagai reaksi terhadap kejadian-kejadian yang timbul di luar organisasi. Lalu apa yang telah dilakukan sebagai upaya mengatasi dan mengantisipasi perubahan itu. Bila jawabannya tak ada, mulailah menyesal karena kemungkinan kita telah termasuk kategori pemimpin yang lamban, di mana aktivitasnya mesti direnovasi dari percaturan manajerial yang senantiasa berubah. Agaknya memang perlu diperhatikan pendapat yang dikemukakan Ellen Rachman dalam Kompas (Sabtu, 17 Juli 2010): “Tidak bisa diperdebatkan lagi apakah kita mau mencari pola baru dalam berorganisasi. Kita memang harus berubah. Organisasi baru harus mengakomodir proses ‘gunting copot’ dengan cepat.”

Perubahan adalah fenomena yang normal di dunia hari ini. Setiap saat, perubahan yang terjadi di hampir semua bidang kehidupan. Perubahan manajemen adalah bertujuan untuk mengelola perubahan untuk manfaat dan untuk bertahan hidup di dunia yang berubah. Situasi pasar, teknologi, undang-undang pemerintah dan peraturan dan ekonomi beberapa kekuatan-kekuatan eksternal yang membawa perubahan sementara pada strategi perusahaan, tenaga kerja, teknologi dan peralatan dan karyawan sikap kekuatan-kekuatan internal beberapa perubahan

Dalam hubungan pertanyaan mendasar di atas, Huczyski dan Buchanan dalam J. Winardi² mengajukan beberapa soal sebagai berikut:

- Apakah kiranya terjadi perubahan dalam tingkat teknologi yang digunakan?
- Apakah terjadi perubahan dalam ekspektasi atau selera para konsumen?
- Apakah terjadi perubahan sebagai dampak dari kegiatan pihak pesaing?
- Apakah terjadi perubahan sebagai dampak dari peraturan pemerintah?
- Apakah terjadi perubahan-perubahan sebagai dampak adanya perubahan-perubahan (*alterations*) di dalam perekonomian dunia yang dinamis?

Rhenald Kasali³ mengamati perubahan pada dunia kampus juga tidak jauh berbeda dengan perubahan yang terjadi pada dunia lainnya bahwa universitas-universitas besar di Amerika Serikat sempat dibuat pusing oleh Perguruan Tinggi Phoenix yang menawarkan *subject* bukan *degree* (gelar) kesarjanaan. Kampus *non degree* ini sekarang menjadi yang terbesar dan paling sehat di Amerika Serikat. Disini, Mahasiswa boleh memilih subjek (mata

² J. Winardi, *Manajemen Perubahan (Management of Change)* (Jakarta: Kencana, 2008), h..43.

³ Rhenald Kasali, *Change* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2006), h. xxix.

kuliah) apa saja yang mereka inginkan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya. Bukan mengikuti aturan perkreditan untuk memperoleh gelar.

Tentu saja serangan-serangan ini wajib ditanggapi oleh pengelola kampus-kampus konvensional. Maklumlah seperti kata Guru Besar Wharton School, Dr. Peter Lorange (2002), universitas besar selama ini selalu terbelenggu oleh kepercayaan bahwa kampus tak perlu dikelola. Pendapat ini diperkuat oleh Lord Dahrendorf (1995) yang telah beberap kali mengepalai The London School of Economics.....“Sebuah universitas tak perlu dan tak ingin dikelola. Ia akan berjalan sendiri mengikuti irama ‘*internal chanel*’ misterius.” Pendapat ini tentunya sangat mewarnai jalan pikiran para pengelola kampus, khususnya di kalangan yang berlatar belakang kuat dalam ilmu ekonomi. Mereka umumnya sangat percaya akan adanya kekuatan “*the invisible hands*” yang akan menata dirinya sendiri. Sekarang kampus kampus modern, sudah menganut azas lain yang disebutnya sebagai *Proactive* dan *Entrepreneurial Campus*.

Rupanya cara pengelolaan kampus yang demikian bukan hanya terjadi di negara-negara maju. Di hampir kebanyakan kampus negeri di seluruh dunia hal yang demikian juga terjadi. Maka ketika dunia perguruan tinggi berubah menjadi lebih kompetitif dan dinamis, cara pengelolaan tradisional itu tidak sesuai lagi dengan tuntutan zaman. Bahkan universitas universitas negeri (Perguruan Tinggi Negeri) kini harus bertarung habis-habisan mempertahankan kehebatannya

menghadapi kampus-kampus baru yang dinilai “seksi” dan menawan karena kekuatannya pada teknologi informasi, lokasinya yang berada di tengah kota, dan daya tarik program internasionalnya. Kompetisi itu mulai terasa di Medan. UMSU telah mendirikan Fakultas Kedokteran dan 4 Jurusan Program Studi S2. Demikian Universitas Pembinaan Masyarakat Indonesia (UPMI), tengah membangun kampus besar juga sudah membuka program S2, UISU sekalipun tengah menghadapi persoalan intern organisasi yang melelahkan mereka juga telah membuka 4 jurusan program S2 dan tengah membangun kampus kampus baru di banyak sudut kota metropolis yang dinamik ini. Disamping itu ada UMA yang terkenal dengan Fakultas Psikologinya juga telah menghasilkan Sarjana Sarjana S2 dari berbagai program yang mereka asuh. Kesuksesan PT Negeri atau swasta di lingkungan dekat kita patut dijadikan pelecut untuk memacu percepatan perubahan di IAIN-SU.

Kini, dengan rencana transformasi IAIN-SU menjadi UIN-SU menuntut perubahan yang signifikan dalam berbagai bidang. Salah satu bidang yang perlu dibenahi adalah peningkatan mutu pelayanan akademik. Bagaimanapun tidak bisa dipungkiri bahwa kualitas yang baik dalam hal pelayanan akademik adalah sesuatu yang semestinya didorong untuk selalu diperhatikan. Pelayanan akademik yang baik menjadi dambaan, bukan saja di kalangan mahasiswa, tetapi semua *stakeholder*. Oleh karena itu, sangat wajar bila dalam penyusunan Borang Akreditasi baik Institusi maupun Jurusan, ada satu standar

yang harus terpenuhi secara baik, yaitu: “Standar 5: Kurikulum, Pembelajaran dan Suasana Akademik”.⁴ Pada standar ini yang menjadi penilaian adalah hal-hal sebagai berikut:

Pertama, Kurikulum harus memuat standar kompetensi lulusan yang terstruktur dalam kompetensi utama, pendukung dan lainnya yang mendukung tercapainya tujuan, terlaksananya misi, dan terwujudnya visi program studi.

Kedua, Kurikulum harus memuat matakuliah yang mendukung pencapaian kompetensi lulusan dan memberikan keleluasaan pada pebelajar untuk memperluas wawasan dan memperdalam keahlian sesuai dengan minatnya, serta dilengkapi dengan deskripsi matakuliah, silabus dan rencana pembelajaran.

Ketiga, Kurikulum harus dinilai berdasarkan relevansinya dengan tujuan, cakupan dan kedalaman materi, pengorganisasian yang mendorong terbentuknya *hard skills* dan keterampilan kepribadian dan perilaku (*soft skills*) yang dapat diterapkan dalam berbagai situasi dan kondisi.

Keempat, Kurikulum dan seluruh kelengkapannya harus ditinjau ulang dalam kurun waktu tertentu oleh program studi bersama pihak-pihak terkait (relevansi sosial dan relevansi epistemologis) untuk menyesuaikannya dengan perkembangan ilmu

⁴ Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi. *Buku V: Pedoman Penilaian Akreditasi Program Studi Sarjana* (Jakarta: BAN-PT, 2008), h. 8-9.

Kesebelas, Upaya peningkatan suasana akademik: kebijakan tentang suasana akademik, ketersediaan dan jenis prasarana, sarana dan dana, program dan kegiatan akademik untuk menciptakan suasana akademik, interaksi akademik antara dosen-mahasiswa, serta pengembangan perilaku kecendekiawanan.

Pada hakikatnya yang dimaksud dengan kegiatan akademik itu adalah Tridarma Perguruan Tinggi, yaitu pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.⁵ Jika dirinci maka kegiatan akademik di perguruan tinggi, sasarannya tidak lain adalah mahasiswa dan dosen. Dengan demikian, kegiatan akademik itu dapat dikelompokkan ke dalam 2 jenis, yaitu *pertama*, kegiatan akademik untuk mahasiswa dan *kedua*, kegiatan akademik untuk dosen.⁶

Adalah menjadi hal yang sangat penting untuk memperhatikan kedua kelompok di atas jika suatu lembaga diinginkan untuk mencapai peningkatan mutu/kualitas yang baik. Dengan demikian, bila IAIN-SU kelak berubah menjadi UIN-SU, maka peningkatan mutu pelayanan akademik baik untuk mahasiswa maupun untuk dosen telah mengalami perubahan yang signifikan ke arah kualitas yang baik. Harapan itu kiranya akan terwujud bila semua pihak secara siap dan dengan kerelaan hati menerima setiap

⁵ Fathul Janah, *Manajemen Akademik Lembaga Pendidikan Tinggi Islam* (Yogyakarta: Safiria Insania Press, 2009), h. 51.

⁶ *Ibid*

perubahan yang berupaya meningkatkan pelayanan bidang akademik dimaksud.

Sejatinya, kebijakan yang berifat institut diterima dan diaplikasikan di tingkat fakultas. Demikian juga pihak jurusan atau program studi di lingkungan IAIN-SU akan mengimplementasikan setiap kebijakan yang disampaikan dari pihak-institut maupun fakultas. Jurusan atau program studi menjadi ujung tombak pelaksanaan kegiatan-kegiatan akademik. Pertanyaannya kemudian, sejauhmana setiap jurusan atau program studi di lingkungan telah melakukan perubahan dalam hal pelayanan akademik dalam rangka persiapan IAIN-SU bertransformasi menjadi UIN-SU? Secara lebih khusus, bagaimanakah manajemen perubahan pelayanan akademik jurusan Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Komunikasi IAIN Sumatera Utara?

Berdasarkan penelusuran sementara diasumsikan bahwa jurusan Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Komunikasi IAIN Sumatera Utara telah melakukan berbagai hal dalam kaitannya dengan manajemen perubahan pelayanan akademik. Hanya saja manajemen perubahan yang dilakukan belum sepenuhnya terencana dan terawasi, sehingga pencapaian visi, baik fakultas maupun jurusan, belum secara tepat tercapai. Ada banyak hal yang menjadi penyebab tidak adanya perencanaan dan pengawasan yang baik, diantaranya karena tidak didukung dengan pendanaan yang cukup dan tenaga administrasi yang profesional.

B. Perumusan Masalah

Secara umum masalah yang akan dicarikan jawabannya dalam penelitian ini adalah: "Bagaimanakah manajemen perubahan dalam peningkatan pelayanan akademik pada Jurusan Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Komunikasi IAIN Sumatera Utara?".

Permasalahan yang bersifat umum di atas bisa dibagi ke dalam 4 rincian permasalahan, yaitu:

1. Apa saja ruang lingkup manajemen perubahan dalam peningkatan mutu pelayanan akademik pada jurusan Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Komunikasi IAIN Sumatera Utara?
2. Apa saja faktor-faktor pendukung manajemen perubahan dalam peningkatan mutu pelayanan akademik pada jurusan Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Komunikasi IAIN Sumatera Utara?
3. Apa saja faktor-faktor penghambat manajemen perubahan dalam peningkatan mutu pelayanan akademik pada jurusan Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Komunikasi IAIN Sumatera Utara?
4. Bagaimanakah hasil-hasil yang diperoleh terkait dengan perubahan dalam peningkatan mutu pelayanan akademik pada jurusan Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Komunikasi IAIN Sumatera Utara?

C. Fokus Penelitian

Penelitian ini difokuskan pada upaya penelusuran terhadap hal-hal yang terkait dengan perubahan-perubahan dalam hal peningkatan pelayanan akademik pada Jurusan Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah IAIN Sumatera Utara, dengan melihat ruang lingkup terjadinya perubahan, faktor-faktor pendukung dan penghambat terjadinya perubahan untuk peningkatan pelayanan akademik, serta hasil-hasil yang diperoleh terkait dengan perubahan peningkatan pelayanan akademik tersebut.

Penelusuran perubahan peningkatan pelayanan akademik pada Jurusan Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah IAIN Sumatera Utara ini difokuskan pada aspek-aspek: kurikulum dan pembelajaran, sumber daya manusia (dosen, tenaga pendukung, dan mahasiswa), penjaminan mutu, suasana akademik, sistem pembimbingan, kepemimpinan, dan sarana dan prasarana.

D. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1. Tujuan

Tujuan yang lebih umum dari penelitian ini adalah untuk menjelaskan manajemen perubahan dalam peningkatan pelayanan akademik pada Jurusan Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Komunikasi IAIN Sumatera Utara.

Sedangkan tujuan yang lebih rinci, terdiri dari:

- a. Menjelaskan ruang lingkup manajemen perubahan dalam peningkatan mutu pelayanan akademik pada jurusan Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Komunikasi IAIN Sumatera Utara.
- b. Menjelaskan faktor-faktor pendukung manajemen perubahan dalam peningkatan mutu pelayanan akademik pada jurusan Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Komunikasi IAIN Sumatera Utara.
- c. Menjelaskan faktor-faktor penghambat manajemen perubahan dalam peningkatan mutu pelayanan akademik pada jurusan Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Komunikasi IAIN Sumatera Utara.
- d. Menjelaskan hasil-hasil yang didapatkan terkait dengan manajemen perubahan dalam peningkatan mutu pelayanan akademik pada jurusan Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Komunikasi IAIN Sumatera Utara.

2. Kegunaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan nilai kegunaan, baik secara teoritis dan praktis:

- a. Secara praktis bermanfaat bagi pimpinan dan dosen IAIN Sumatera Utara umumnya maupun Fakultas Dakwah dan Komunikasi, dan Jurusan Manajemen Dakwah khususnya dalam mengelola atau menata manajemen perubahan dalam rangka peningkatan mutu pelayanan akademik, baik terhadap

mahasiswa maupun dosen, sehingga diharapkan terus berbenah dari berbagai kekurangan untuk kemudian diperbaiki di masa mendatang.

- b. Bermanfaat bagi mahasiswa dan dosen IAIN Sumatera Utara untuk masukan dalam peningkatan pelayanan akademik yang disesuaikan dengan kepentingan jurusannya masing-masing, sehingga lebih fokus, spesifik, terarah, dan memberikan manfaat bagi masyarakat secara luas.

E. Sistematika Pembahasan

Agar penelitian ini lebih terfokus, maka perlu dikemukakan sistematika pembahasan. Penelitian ini terdiri dari lima bab, di mana setiap bab dibagi ke dalam beberapa sub bab.

Bab pertama sebagai pendahuluan yang terdiri dari latar belakang masalah, perumusan masalah, fokus penelitian, tujuan dan kegunaan penelitian, serta sistematika pembahasan.

Bab kedua sebagai landasan teoretis yang digunakan dalam penelitian ini. Bab ini dibagi menjadi beberapa bagian, yaitu hakikat manajemen perubahan, menakar perubahan, paradox of change, berhasil dan gagalnya sebuah perubahan, model perubahan, peningkatan mutu akademik pada perguruan tinggi, dan peranan kepemimpinan akademik.

Bab ketiga merupakan metodologi penelitian dengan fokus pembahasan pada jenis penelitian, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, dan teknik keabsahan data.

Bab keempat merupakan hasil penelitian dan pembahasan dengan sub bagian terdiri dari data penelitian dan pembahasan penelitian. Data penelitian terdiri dari kurikulum dan pembelajaran, aspek sumber daya manusia, suasana akademik, kepemimpinan, penjaminan mutu, serta sarana dan prasarana. Sedangkan pembahasan penelitian terdiri dari sub bab ruang lingkup, faktor pendukung, faktor penghambat dan hasil-hasil yang dicapai.

Bab kelima sebagai penutup yang terdiri dari kesimpulan dan rekomendasi penelitian.

BAB II

LANDASAN TEORITIS

A. Hakikat Manajemen Perubahan

Ada ungkapan yang menyebutkan: "Hidup ini adalah perubahan". Artinya bahwa semua pasti akan berubah, tidak ada satupun yang tidak berubah. Oleh karena itu semuanya menjadi tidak kekal, tidak abadi. Hanya yang kekal itu adalah perubahan itu sendiri. Perubahan itu sendiri tentu tidak sama, baik arah, nilai, maupun prosesnya. Ada perubahan yang melawan arah dan ada yang secara paralel searah dengan dinamika perubahan itu sendiri. Ada perubahan yang membawa kepada ke arah yang lebih baik, tetapi tidak jarang pula ditemukan perubahan itu membawa ke arah sebaliknya. Ada perubahan yang berjalan secara lambat dan ada pula yang bergerak secara cepat. Bagaimanapun semuanya akan berubah.

Dalam konsep ajaran Islam perubahan yang diinginkan adalah perubahan ke arah yang lebih baik, sebagaimana yang dijelaskan dalam salah satu Hadis Nabi Muhammad Saw yang menjelaskan bahwa barang siapa yang hari ini sama dengan yang kemarin maka ia tergolong orang yang merugi, barang siapa yang hari ini justru lebih buruk dari kemarin maka ia termasuk yang dilaknat, dan (yang diinginkan adalah) barang siapa yang hari ini lebih baik dari kemarin karena ia termasuk orang yang beruntung.

Namun ternyata ketika perubahan akan dilakukan banyak masalah yang bisa terjadi. Masalah yang paling sering dan menonjol adalah “penolakan atas perubahan itu sendiri”. Istilah yang sangat populer dalam manajemen adalah resistensi perubahan (*resistance to change*). Penolakan atas perubahan tidak selalu negatif karena justru karena adanya penolakan tersebut maka perubahan tidak bisa dilakukan secara sembarangan.

Penolakan atas perubahan tidak selalu muncul dipermukaan dalam bentuk yang standar. Penolakan bisa jelas kelihatan (eksplisit) dan segera, misalnya mengajukan protes, mengancam mogok, demonstrasi, dan sejenisnya; atau bisa juga tersirat (implisit), dan lambat laun, misalnya loyalitas pada organisasi berkurang, motivasi kerja menurun, kesalahan kerja meningkat, tingkat absensi meningkat, dan lain sebagainya. Penolakan atas perubahan biasanya dilakukan oleh individual dan atau kelompok atau organisasional.⁷

Resistensi Individual muncul karena persoalan kepribadian, persepsi, dan kebutuhan, maka individu punya potensi sebagai sumber penolakan atas perubahan. Sedangkan resistensi kelompok atau organisasional biasanya muncul karena berbagai hal seperti inersia struktural (penolakan yang terstruktur), fokus perubahan berdampak luas, ancaman terhadap keahlian, ancaman terhadap

⁷ Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior, Concepts, Controversies and Application*, 1991.

hubungan kekuasaan yang telah mapan, dan ancaman terhadap alokasi sumberdaya.

Lesley Kydd, Megan Crawford dan Colin Riches⁸, menegaskan bahwa pada prinsipnya, "*Management is therefore, in principle, a rational activity in that it is concerned with finding the most effective and efficient ways possible of deploying resources in order to achieve the purposes of the organization*". Pernyataan itu menegaskan bahwa manajemen pada prinsipnya adalah 'Suatu aktivitas rasional yang fokus perhatiannya adalah untuk membangun cara-cara yang paling memungkinkan, paling efektif dan paling efisien untuk melahirkan sumber daya-sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi. Fullan (1993) dalam K.B. Everard⁹ juga menawarkan beberapa langkah praktis berdasarkan penelitiannya tentang menata perubahan organisasi, mereka mengingatkan kita bahwa :

- 1) You can't mandate whats matters (the more complex the change, the less you can force it).
- 2) Change is a journey, not a blueprint (change is non-linier, loaded with uncertainty and excitement and sometimes perverce).

⁸ Lesley Kydd, Megan Crawford dan Colin Riches, *Profesional Development for Education Management* (Philadelphia: Open University Press, 2000), h. 62.

⁹ K. B. Everard, Geoffrey Morris, and Ian Wilson, *Effective School Management* (London: Paul Chapman Publishing, 2004), h. 247-248.

- 3) Problems are our friends (problems are inevitable and you can't learn without them)
- 4) Vision and strategic planning come later (premature visions and planning blind)
- 5) -Individualism and collectivism must have equal power (there are no one sided solutions to isolation and 'group think')
- 6) Neither centralization nor decentralization works (both top-down and bottom-up strategies are necessary).
- 7) Connection with the wider environment is critical for success (the best organizations learn externally as well as internally).
- 8) Every persons is a change agent (change is too important to leave to the experts).

Ada beberapa prinsip utama hasil sebuah penelitian tentang perubahan sekolah (institusi) sebagaimana yang diungkapkan KB Everard, bahwa anda tidak bisa memandatkan tentang apa yang terjadi. Lebih kompleks lagi makna perubahan. Perubahan itu adalah sebuah perjalanan. Bukan sebuah cetak biru. Perubahan itu bukan sesuatu yang mengikuti alur garis lurus (linier) tetapi dipenuhi unsur ketidakpastian, jalan keluar, terkadang suka menantang (jahat). Problem adalah teman kita. Problem suatu yang tidak dapat dihindarkan dan anda tidak mungkin belajar banyak tanpa ada masalah. Ia bahkan menempatkan visi dan rencana strategis tidak berada di awal karena katanya visi dan perencanaan yang prematur bisa membutakan. Individu dan kelompok sama sama memiliki

06/CP/LP2M/02/2015



kekuatan. Sentralisasi atau juga desentralisasi sama sama bekerja. Baik perintah atas bawah atau strategi bawah atas sama-sama memungkinkan. Hubungan dengan lingkungan yang lebih luas sangat menguntungkan untuk sebuah kesuksesan. Sementara pada bagian akhir kesimpulan hasil penelitiannya menegaskan bahwa semua orang (semua personil) adalah menjadi agen perubahan. Perubahan menjadi sangat penting untuk diabaikan oleh seorang ahli.

Perubahan bukanlah suatu proses yang dapat dipaksa atau digerakkan secara massal, namun perubahan harus dipupuk pada kadar yang sesuai bagi setiap individu yang terlibat pada organisasi secara keseluruhan. Bagi manajer perubahan, adalah kewajiban untuk menjelaskan kepada semua orang tentang realitas situasi dan kecepatan yang dibutuhkan untuk melanjutkan perubahan, di samping menyeimbangkan kebutuhan individu dan organisasi pada realitas bisnis dan pasar.

Pada akhirnya, setiap orang harus percaya bahwa perubahan yang telah mereka buat adalah benar dan berharga bagi diri mereka sendiri dan organisasi. Idealnya, struktur pembinaan bagi perubahan dilakukan secara resmi dan kontinyu, yaitu disediakan waktu dan sumber daya yang memadai yang dikhususkan untuk membina perubahan secara efektif. Sinisme mungkin akan terjadi ketika program pembinaan terlalu dicangkokkan sehingga melebihi beban kerja. Mungkin perlu menciptakan infrastruktur permanen, misalnya pembinaan dalam bentuk hubungan mentoring, pengawasan, dan